

**CONCEPTOS QUE SE DEBEN TENER EN
CUENTA A LA HORA DE ANALIZAR EL
ESTADO DE UNA EMPRESA.**

CONCEPTS THAT MUST BE TAKEN INTO
ACCOUNT AT THE TIME OF ANALYZING
THE STATE OF A COMPANY

Ruth Andrea Bohorquez Martinez¹

Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio UNIEMPRESARIAL, Bogotá,
Colombia.

RESUMEN

Las empresas perciben crecer como algo necesario en ellas, pero no se dan cuenta en qué términos o consecuencias están logrando este objetivo, se hablará dentro de este artículo sobre algunos términos que pueden ayudar a los empresarios a enfocarse un poco más y conocer a qué precio están haciendo que sus empresas crezcan y perduren en el tiempo.

PALABRAS CLAVE:

Convergencia, Crecimiento sostenible, Erosión estratégica, Hacinamiento, Imitación, Wacc

¹ Opta al título profesional en Administración de Empresas.

- Carrera 33ª No 30-20 (Uniempresarial), andrear110@hotmail.com

ABSTRACT

Companies perceive growing as something necessary in them, but do not realize in what terms or consequences are achieving this goal, will be discussed within this article on some terms that can help entrepreneurs to focus a little more and know at what price they are making their companies grow and endure over time.

KEYWORDS:

Convergence, Imitation, Overcrowding, Strategic erosion, Sustainable growth, Wacc.

INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se hablará sobre el crecimiento sostenible de las empresas, ya que la mayoría de las mismas creen que el crecimiento se da solo con el aumento o variación de la utilidad en el transcurso de los años o periodos de la vida productiva de las empresas, y no realizan un análisis al estado de su empresa para saber si son perdurables en el tiempo.

El objetivo de este artículo es dar a conocer un poco más los términos que se están manejando actualmente y que tal vez no son conocidos por muchos, para que se tengan en cuenta y se empiecen a practicar en cada una de las empresas y así se empiecen a generar los resultados esperados.

Las empresas tienen como concepto que solo se genera crecimiento sostenible a través del incremento de la utilidad pero no tienen en cuenta que, aunque este tenga un alza o una variación positiva puede que la empresa tenga problemas a futuro como el cierre total de la misma, por el hecho de no realizar análisis profundos durante los años de productividad de la empresa, los cuales indicaran el estado real de la misma y si esta ha tenido un buen manejo, y así mismo los empresarios puedan tomar las decisiones pertinentes para ayudar a que las mismas se recuperen o siga creciendo de forma positiva.

Como se ha venido mencionando y se hablara durante el desarrollo del articulo

para que se tenga un crecimiento sosteniblemente y siendo perdurable, y que con el pasar del tiempo no traiga problemas severos a la compañía por la toma de malas de decisiones o por no realizar “diagnósticos” o análisis pertinentes para evitar que las empresas caigan en errores graves, por el afán de no dejar que pierdan participación en el mercado o permitir que se vuelva una empresa común que no genere un valor diferenciador de la competencia y se termine cayendo en la guerra de los precios o que la empresa pierda valor y clientes ya que esto es lo que le da vida a las mismas.

Crecimiento Sostenible

La mayoría de las empresas en Colombia creen que tienen un crecimiento sostenible optimo ya que creen que sus empresas están generando utilidades y esto las hace crecer en sus mercados y aumentar su participación en el mismo, pero lo que no saben los empresarios es que con el solo hecho de que las empresas generen utilidades no están creciendo sosteniblemente y haciendo que las empresas no perduren en el tiempo.

Para que las empresas puedan cumplir con este objetivo deben realizar diferentes estrategias y análisis de la misma para poder comprobar que si están haciendo un buen trabajo, dentro de esto se puede considerar diferentes conceptos como el hacinamiento, convergencia, erosión estratégica, entre otros temas que van a ser comentados en el desarrollo del artículo.

Hacinamiento:

Generalmente las empresas nuevas caen en hacinamiento por que se dedican a imitar las empresas que ya se encuentran en el mercado y no tratan de diferenciarse de ellas sino de seguir sus pasos es decir entran con los mismos productos, haciendo que se ocasione una erosión en las utilidades de las empresas del sector, dando como consecuencia que en el momento en el que los costos empiezan a hacer una presión fuerte en la relación de la variación de la utilidad y los ingresos haciendo que esta sea

mayor a 1 se genera la erosión. Como lo menciona Rivera Rodriguez, 2004 en su artículo el hacinamiento se da cuando las empresas caen en alguna de estas situaciones:

1. Buscan permanecer en un mercado y proteger el negocio.
2. Temor a asumir riesgos.
3. Incapacidad tecnológica para generar ventaja competitiva a largo plazo.
4. No tener los recursos suficientes para generar innovación.

Como se menciona anterior mente las empresas que no tiene los recursos necesarios para la innovación se dedican a imitar a las características de los productos ya existentes sino también todo lo que tiene que ver con los modelos administrativos, publicidad entre otros, logrando que las empresas caigan en la trampa de la guerra de los precios y cuando los productos son muy similares estos deben tener una relación de precios similar ya que las características de los productos ofrecidos por las empresas son parecidas, ocasionando que se dé un aumento en el incremento de la producción y la demanda no dé una respuesta a la oferta que se genera, las empresas entran en confrontación y empieza la disminución de precios, buscando el flujo de capital erosionando no solo las utilidades de la empresa sino las del sector en general.

Para que las empresas salgan del hacinamiento en el que se encuentran es un poco difícil pero no complejo ya que deben identificar una ventaja competitiva de largo plazo en donde se pueda dar de diferentes formas, canales de distribución, la búsqueda de nuevas necesidades de los clientes, y la creación de nuevos productos, mejorando así su competitividad, para que las empresas logren esto con éxito deben dedicar mucho tiempo y hacer esfuerzos económicos grandes ya que tienen que realizar inversiones en las áreas de desarrollo e innovación. Este es uno de los pasos importantes que las empresas deben poner en práctica para que su crecimiento sea sostenible y perdurable en el tiempo.

El autor también comenta un método cualitativo para identificar el nivel de

hacinamiento que tiene una empresa en donde se debe tener en cuenta dos elementos importantes los cuales son los atributos del producto y el entorno en el que la empresa comercializa sus productos en este segundo se debe tener en cuenta los canales de distribución, la publicidad y la localización de la actividad principal de la empresa. Se debe realizar un cruce de las características que se mencionaron anteriormente y el precio, también se debe establecer el número de preferencias que tiene el cliente de acuerdo a las características, esto se debe hacer para cada una de las empresas que son competencia. Este se denomina índice de diferenciación estratégica, dando a entender que a mayor valor mayor número de características deseables del producto brindado a determinado precio, una empresa que tenga un índice de diferenciación estratégica alta, es una empresa que ha logrado el objetivo de diferenciarse de las demás del mercado haciendo que la empresa no se encuentre en hacinamiento.

Convergencia:

La convergencia va de la mano con el hacinamiento ya que también se da cuando hay imitación. La imitación se presenta en un sector que tenga altos niveles de hacinamiento y que carezca de creatividad, acelerando las bajas tasas de rentabilidad. La convergencia les permite a las empresas saber que competidores tienen en cuenta la imitación como herramienta de gestión, también les permite tomar decisiones estratégicas en las diferentes áreas de la empresa permitiendo que se cree un buen camino para el crecimiento sostenible de las mismas.

Como lo menciona Restrepo Puerta & Rivera, 2005 en su artículo en el momento en que un sector entra en convergencia los productos y servicios que son ofrecidos en este se convierten en commodities haciendo que se presente una erosión en el tiempo y las empresas comienzan a competir por clientes y recursos cada vez más pequeños.

Se presenta un gráfico en donde se puede evidenciar que las empresas tienen como meta generar dinero o crecimiento rentable.

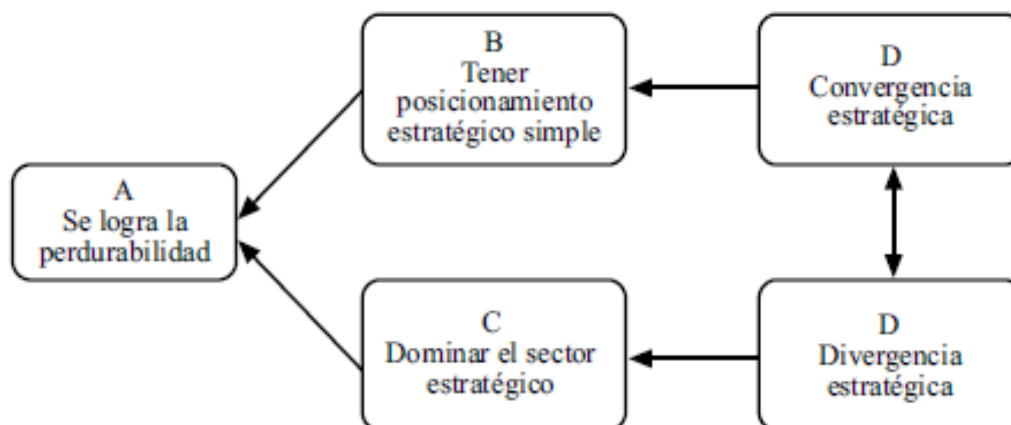


Ilustración 1: Nube de pensamiento sobre el problema de la convergencia, tomado del artículo ¿por qué la convergencia estratégica puede ocasionar la mortalidad empresarial?

Los autores con este grafico quieren resaltar que para que se pueda tener perdurabilidad se debe lograr un posicionamiento estratégico simple, lo que involucra una convergencia, para que las empresas puedan lograr un desempeño superior necesitan tener dominio en el sector estratégico lo cual se hace por medio de la divergencia estratégica.

Restrepo Puerta & Rivera, mencionan que hay dos formas para que se erosionen las utilidades la primera es el ingreso de nuevos participantes al sector, lo cual se da porque un sector presenta altos indices de utilidad esto lo hace atractivo para los inversionistas haciendo que estos entren al sector y se genere erosión para los participantes que ya existian, los inversionistas nuevos hacen que la producción se incremente hasta Q, si el ingreso se da con productos que no tengan diferencias la demanda sera inmodificable siempre y cuando se cuente con un precio inmovil. El equilibrio economico del sector se ve afectado ya que la producción se debe aumenar y los costos deben ser afectados, dañando la relación ingresos-costos por el exceso de oferta que tiene el sector.

La segunda es imitación/ punto de vista estretegico, generalmente las empresas

empiezan a imitar a las empresas que lideran el sector ya que es una de las herramientas estrategicas mas utilizadas para la gestión de las empresas ya que se cree que al utilizar las practicas de otra compañía mejoran los resultados de la compañía, pero no tienen en cuenta que cuando se realiza imitación se deben reducir los precios y genera una alterasión en el mercado.

De acuerdo a los autores para que se genere perdurabilidad en el tiempo se debe buscar un posicionamiento estrategico simple ya que garantiza nichos de mercado en crecimiento y altos ingresos contribuyendo a la convergencia estrategica del sector ya que se ha generado una competencia por precios, publicidad, promociones para atraer a los clientes, no todas las empresas viven esta situación ya que logran perdurar en el tiempo con un trabajo superior permitiendoles tener superioridad competitiva ya que cuentan con estrategias dificilmente imitables generandoles la perdurabilidad.

En el siguiente grafico se puede observar como se logra la perdurabilidad según los autores.

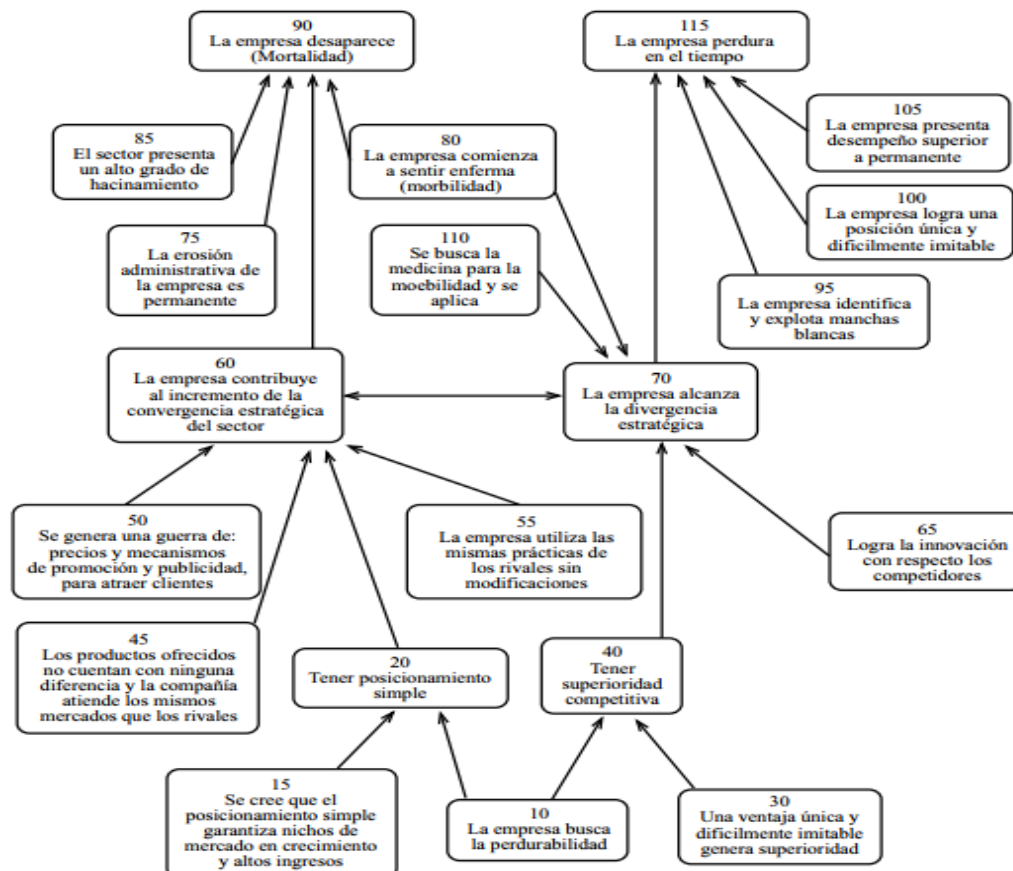


Ilustración 2: Árbol de perdurabilidad a través de la estrategia, tomado del artículo ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?.

Crecimiento:

Cuando se genera crecimiento en una empresa esta normalmente se da por el crecimiento de las ventas lo cual ayuda a que la empresa aumente su participación en el mercado y así aumenta su número de clientes y aumenta las posibilidades de ser una empresa que tenga la capacidad de poder asumir sus gastos sin la necesidad de estar endeudada y así fortalecerse cada vez más.

Como dice Saravia Rios, 2010 en su artículo el crecimiento en ventas involucra las variaciones en cantidad y precio, el precio resulta de poner un margen al costo unitario del producto o servicio definiendo el precio como:

$$\text{Precio} = \text{Costo unitario} * (1 + \text{Margen}\%)$$

Donde se entiende que el costo unitario se obtiene de la cantidad de recursos que se utilizan para la producción de una unidad, y el margen es el porcentaje que se espera obtener por encima del costo.

De acuerdo con el autor un crecimiento en ventas se lograria con una variación positiva en precios sin la necesidad de crecer en volumen las unidades vendidas. Cuando una empresa tiene una demanda elastica y se quiere un crecimiento en ventas no se puede poner el precio como un valor mayor al costo y se debe poner un precio el cual es fijado por el mercado, para el crecimiento en ventas se debe tener un precio que permita el crecimiento en cantidad, el cual se obtiene con la siguiente formula:

$$\text{Precio futuro} = \text{Precio actual} * (1 - (\Delta\% \text{cantidad} / \text{elasticidad}))$$

En donde cantidad indica el porcentaje que la empresa quiere aumentar en la cantidad a vender.

Una empresa tiene dos formas para crecer una la cual es el crecimiento en venta y la otra es el crecimiento en activos, estos crecimientos se pueden lograr si la empresa comprende el mercado y maneja bien los requerimientos de nfraestructura esta lograra los objetivos de crecimiento planteados. El autor dice que cuando el crecimiento se ve unicamente desde la perspectiva de aumentar la participación en un mercado se tienen

diferentes opciones para poder fijar las metas para el crecimiento de las ventas o de los activos y se debe hacer lo necesario para cumplir con las mismas. Pero antes de hacer todo esto los empresarios deben conocer los límites que la estructura de la empresa impone para así hacer un buen desarrollo de las estrategias y poder cumplir las metas u objetivos establecidos.

Saravia Rios, menciona que la tasa de crecimiento sostenible se define como la tasa máxima de crecimiento que puede lograr una empresa sin recurrir a financiamiento externo por medio de instrumentos de capital, la fórmula de la tasa de crecimiento sostenible se puede expresar de la siguiente forma:

$$TCS = ROE * R\% / (1 - (ROE * R\%))$$

Se entiende que ROE es la utilidad neta patrimonio y R% es la tasa de retención de utilidades.

Se debe tener en cuenta que esta tasa es diferente para cada empresa, ya que las características de cada una son diferentes, esta fórmula puede ser utilizada como un indicador genérico haciendo la suposición de que todos los activos crecen en la misma proporción en la que crecen las ventas.

Es importante conocer que esta tasa entrega a las empresas y gerentes un instrumento el que pone límites a la gestión que se realiza comercialmente, obligando a que se deba realizar un trabajo en equipo para la realización de la planeación de las metas y obliga a fijar metas que estén más allá de lo esperado o de lo que normalmente se trabaja en una empresa. Esto es muy importante a que la empresa tiene que salir de su zona de confort y debe enfrentarse a nuevos retos para así poder mejorar sus herramientas para lograr la sostenibilidad de la empresa y aumentar su crecimiento.

Por otro lado se debe tener en cuenta el valor económico agregado, donde se formula se considera de la siguiente forma:

$$EVA = (ROI - WACC) * inversión$$

Donde (Saravia Rios, 2010) explica que el ROI se obtiene de la utilidad operacional * (1 - impuestos%) / inversión, esto se refiere a la utilidad operacional después de

impuestos, por otro lado el wacc es el costo promedio ponderado de capital, esto es el costo que la empresa paga por cada peso que se consiguió para la financiación, y por ultimo la inversión hace referencia a a la deuda financiera y el patrimonio de la empresa.

Con este indicador se realiza una analisis basico que permite conocer que cuando la inversión crece pero no genera proporción el ROI presenta disminución pero el WACC no cambia su comportamiento, se tiene como consecuencia el deterioro de la generación de valor agregado, haciendo que la empresa disminuya su capacidad para asumir el costo promedio de los recursos y como consecuencia se obtiene una destrucción del valor patrimonial.

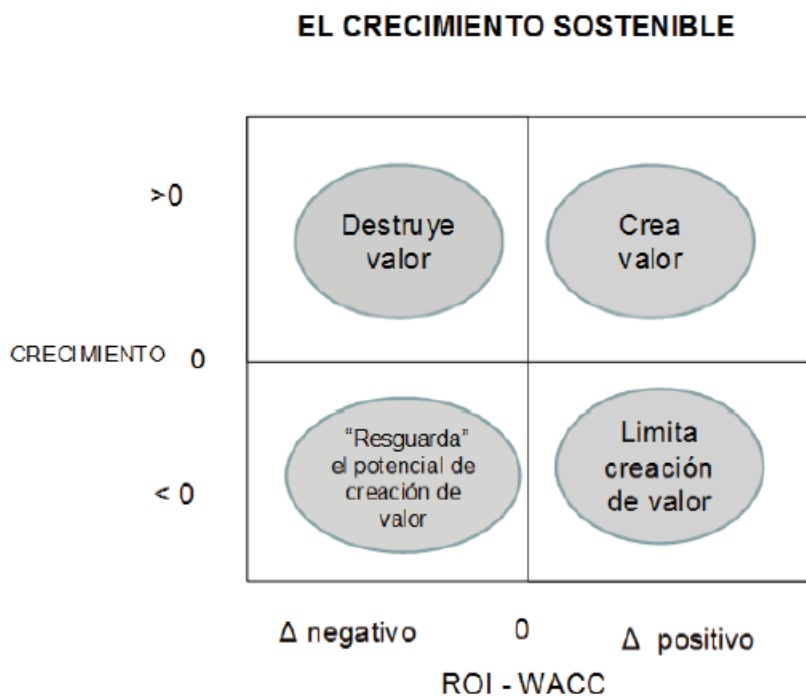


Ilustración 3: Crecimiento sostenible, tomado del artículo El problema del crecimiento sostenible ¿cómo crecer sin destruirse?

Con esta grafica el autor quiere hacer entender que el crecimiento siempre no es una buena opción estratégica.

Cuando las empresas tienen como meta u objetivo el crecimiento normalmente excluyen del análisis el esfuerzo de la empresa por financiar lo necesario para

soportarlo y no se asegura que lo que se ha generado operacionalmente puede lograr cubrir el costo generado por los recursos, lo cual deben entender que no es garantía para la maximización del valor patrimonial y tampoco garantiza la sostenibilidad de la empresa.

CONCLUSIONES

Para concluir este artículo las empresas deberían empezar a tener más en cuenta todos estos conceptos mencionados anteriormente ya que les ayudaran a hacer un análisis más profundo y entender el estado real de sus empresas y así poder establecer estrategias que les permitan cumplir con sus metas estratégicas como la de participación en el mercado, sino que también puedan sacar adelante sus objetivos de sostenibilidad y rentabilidad con éxito durante todos los periodos que perdure la empresa.

Por otro lado, las empresas deben hacer esfuerzos económicos un poco más grandes para poder hacer inversiones para apoyar o crear departamentos de investigación para que así puedan desarrollar y sacara al mercado nuevos productos, para que no caigan en hacinamiento o si ya lo están poder salir del mismo y así mejorar su ventaja competitiva fortaleciendo sus estrategias las cuales permitirá que la empresa atraiga nuevos nichos y satisfaga completamente las necesidades de sus clientes actuales.

En cuanto a la erosión estratégica las empresas siempre deben velar de que sus ingresos aumenten más que las utilidades ya que esto permitirá que la empresa en un futuro no se ve afectada, en donde los empresarios deben recordar o aplicar esta teoría periódicamente para conocer el estado de su compañía la cual puede ser por medio de la siguiente formula:

$$\Delta \text{ utilidad } \% / \Delta \text{ Ingreso } \%$$

Si el resultado de esta fórmula es mayor a 1 indica que la empresa está pasando por erosión, si es menor a 1 no se tiene erosión.

Para evitar que la empresa caiga en erosión se debe trabajar en la reducción de los costos y en estrategias para que se genere el crecimiento de los ingresos de la

empresa.

También las empresas y gerentes de las mismas deben comenzar a realizar diversificación para que así la empresa tenga más opciones de crecimiento y poder abarcar más mercados que le ayuden a generar más ingresos y así aumentar tanto sus activos como capital y así la empresa pueda cubrir todos sus gastos y no deba incurrir en la financiación por tercero ya que esto puede aumentar mucho sus pasivos, haciendo que para las empresas sea imposible poder cubrir gastos financieros extras. Se debe aclarar que todas las empresas trabajan de forma diferente, de acuerdo a su actividad económica principal, haciendo que para estas sea mejor trabajar con financiación de terceros, pero lo que si debe estar claro es que la empresa siempre debe tratar de diversificar independientemente de su financiación ya que con esto pueden mejorar su ventaja competitiva frente al mercado en el que se encuentren.

En cuanto al precio las empresas siempre deben vender sus productos con el mayor precio posible de acuerdo al mercado en el que se encuentren y deben tratar de que su estrategia de costos sea la más baja del mercado para que no se vea afectada por alguna guerra de precios que se pueda presentar ya que si tiene los menores costos posibles, pueden bajar sus precios sin que se vean afectados sus ingresos y utilidades.

Rivera Rodriguez, 2004 menciona en su artículo que la rentabilidad de un sector se ve reducida principalmente por dos fenómenos:

1. El ingreso al sector de nuevos competidores que incrementan su capacidad al presentarse una variación en la oferta, derivándose en una disminución en el precio.
2. La limitación de estrategias entre los competidores incrementando la rivalidad.

Pero se debe aclarar que la disminución de la rentabilidad se debe más a la imitación o convergencia estratégica que tienen las empresas que a la entrada de nuevos competidores.

Por eso es importante que las empresas empiecen a desarrollar la creatividad e innovación para que no desmejoren su rentabilidad y en vez de bajarla empiecen a

tener resultados positivos y no se queden con la impresión de que la nueva competencia les está quitando el mercado que ellos han logrado obtener durante muchos años. Teniendo en cuenta esto como se mencionó anteriormente se debe hacer una inversión más grande en el área de I+D.

Como conclusión final las empresas deben ser capaces de entender que antes de que la empresa crezca la empresa tiene que hacer un trabajo de transformación donde los recursos son la prioridad teniendo en cuenta que estos tienen un costo y de ahí parte el hecho de se tiene que hacer una buena gestión para así poder maximizar el valor de la empresa, estableciendo cuales van a ser los modelos de operación, infraestructura y estructura adecuados para la empresa, también se debe establecer cuál va a ser el mercado que más se adecua con la compañía para dirigir todos los esfuerzos tanto estratégicos como operativos hacia este y lograr cumplir el objetivo de ventas que se establece. Por otro lado, se debe tener en cuenta cuantos son los recursos necesarios para cumplir con todas las metas pactadas para poder llegar al mercado objetivo ya que se debe realizar un presupuesto para poder tener todos los recursos que se necesiten para la innovación y/o cambios organizacionales pertinentes.

Con todas estas herramientas establecidas y trabajadas de forma responsable la empresa ya puede empezar a establecer metas para el crecimiento que esperan obtener durante su vida productiva.

RECOMENDACIONES

Para los lectores que quieran conocer el tema con mayor profundidad pueden leer los siguientes artículos los cuales darán una perspectiva más clara del tema tratado en este artículo.

1. ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?
Realizado por: Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera.
2. Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
Realizado por: Ana Isabel Fernandez Garcia, Rafael Garcia Rodriguez y Juan Ventura Victoria.

3. El problema del crecimiento sostenible ¿Cómo crecer sin destruirse? Realizado por: Jorge Saravia Ríos.
4. El hacinamiento la enfermedad que los estrategas debe curar. Realizado por: Hugo Alberto Rivera Rodriguez.

Bibliografía

- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera, H. A. (2005). Porque la convergencia estrategica puede originar la mortalidad empresarial. *Universidad & Empresa* 4(9), 66-85.
- Rivera Rodriguez, H. A. (2004). El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar. *Universidad & Empresa* 3(7) , 84-100.
- Saravia Rios, J. (2010). El problema del crecimiento sostenible, ¿Como crecer sin destruirse? *Revista EAN* 69, 136-147.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
CONCEPTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA A LA HORA DE ANALIZAR EL ESTADO DE UNA EMPRESA		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
BOHORQUEZ MARTINEZ	RUTH ANDREA	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
RODRIGUEZ CASTILLO	GERMAN	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
ADMINISTRACION DE EMPRESAS 26	Pregrado	X
	Especialización	
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
BOGOTA	2018	14
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
CONVERGENCIA	CONVERGENCE	
CRECIMIENTO SOSTENIBLE	SUSTANAIBLE GROWTH	
EROSIÓN ESTRATEGICA	STRATEGIC EROSION	
HACINAMIENTO	OVERCROWDING	
IMITACIÓN	IMITATION	
WACC	WACC	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>Las empresas perciben crecer como algo necesario en ellas, pero no se dan cuenta en qué términos o consecuencias están logrando este objetivo, se hablara dentro de este artículo sobre algunos términos que pueden ayudar a los empresarios a enfocarse un poco más y conocer a qué precio están haciendo que sus empresas crezcan y perduren en el tiempo.</p>		

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Ruth Andrea Bohorquez Martinez con C.C. N° 1.054.658.703 de Macanal (Boyacá) actuando en calidad de autor(es) del artículo como opción de grado que lleva por título Conceptos que se deben tener en cuenta a la hora de analizar el estado de una empresa, elaborada para efectos de optar al título de Administrador de Empresas del programa académico Administración de Empresas 26.

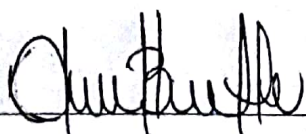
Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2018 del mes 04 a los 03 días.

FIRMA

Firma		c.c.	1.054.658.703
Firma	_____	C.C.	_____
Firma	_____	C.C.	_____

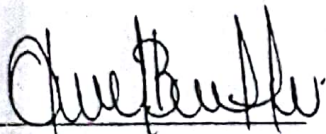
Bogotá D.C., 03 de Abril de 2018

Señores
Dirección Académica y Empresarial
UNIEMPRESARIAL
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas.

Cordialmente,



Ruth Andrea Bohorquez Martinez
C.C. 1.054.658.703 de Macanal (Boyacá)